

**ANDRESSA NEVES**

**INFLUÊNCIA DO CONTROLE INTERNO NA DECISÃO  
GERENCIAL NA ORGANIZAÇÃO PADRÃO**

**Monografia apresentada ao Programa  
do Curso de Pós-Graduação do  
Departamento de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do  
Paraná, como requisito para obtenção  
do título de especialista em  
Contabilidade e Finanças.**

**Prof. Orientador: Dr. Vicente Pacheco.**

**CURITIBA**

**2007**

## RESUMO

NEVES, Andressa. Influência do Controle Interno na Decisão Gerencial na Organização Padrão: Este trabalho teve como objetivo identificar a relação entre os controles internos e a estrutura de decisão organizacional - nas dimensões formalização, centralização e complexidade-, assumindo forma de estudo de caso na Contadoria Geral do Banco Padrão S.A. A abordagem metodológica utilizada é de natureza descritivo-qualitativa, numa perspectiva seccional com avaliação longitudinal, no período considerado de 1998 a 2007. A coleta de dados desta pesquisa desenvolveu-se em duas fases: a primeira consistiu no levantamento de documentos (fontes secundárias) e a seguinte na realização de entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os funcionários do nível estratégico da organização (fontes primárias). Os dados foram tratados de forma qualitativa pela técnica de análise documental e análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa revelaram ampla utilização e abrangência de controles internos na organização. Foi empiricamente constatado que a implantação desses controles contribuiu para a formalização organizacional, por meio do aumento do conjunto de normas e procedimentos, além disso, esses controles provêm mais segurança ao processo. Com relação à variável centralização, foi verificado que o controle interno se relaciona com essa variável promovendo maior participação dos níveis inferiores na tomada de decisão organizacional. Quanto à dimensão complexidade, observou-se que a organização possui alto grau de diferenciação, tanto horizontal quanto vertical, contudo não houve mudanças significativas nessas variáveis e não foi possível inferir conclusões definitivas.

Palavras-chave: controles internos; estrutura de decisão organizacional; formalização; centralização; complexidade.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Controle .....	12
2.2 Controles Internos .....	16
2.3 Compliance .....	18
2.4 Estrutura de Decisão Organizacional .....	19
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO BANCO PADRÃO .....</b>	<b>24</b>
3.1 História .....	24
3.2 Mercado.....	25
3.3 Crenças e Valores.....	26
3.4 Filosofia e Missão .....	27
3.5 Planejamento Estratégico e Operacional.....	28
3.6 Oportunidades e Ameaças .....	29
3.7 Controles Internos .....	30
3.8 Sistema de Informação Gerencial.....	32
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
4.1 Construção do Conhecimento.....	34
4.2 Delineamento da Pesquisa .....	36
4.3 Caso do Estudo.....	37
4.4 Sujeitos da Pesquisa .....	38
4.5 Procedimentos de Coleta de Dados.....	39

4.5.1	Fontes Secundárias .....	40
4.5.2	Fontes Primárias.....	41
4.6	Perguntas de Pesquisa .....	43
4.7	Variáveis da Pesquisa .....	43
4.8	Tratamento dos Dados.....	44
4.9	Limites da Pesquisa .....	46
5	RESULTADOS E ANÁLISE DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	48
5.1	Perfil dos Sujeitos da Pesquisa .....	48
5.2	Categorias de Análise .....	48
6	CONCLUSÃO .....	49
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
	ANEXO.....	59
	Anexo A .....	59
	Anexo B.....	64
	Anexo D .....	72
	Anexo E.....	74

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1.....	38
QUADRO 2.....	51
FIGURA 1.....	31
FIGURA 2.....	32
FIGURA 3.....	40
FIGURA 4.....	44

## **LISTA DE SIGLAS**

ADRs - Recibo de Depósito de Ações (Accept Deposit Receipt)  
negociados na Bolsa de Nova York

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

BACEN - Banco Central do Brasil

DSC - Departamento de Serviços Centralizados

IMS12 - Correio Eletrônico Interno do Banco Padrão S.A

Latibex - Bolsa de Valores de Madrid

NYSE - Bolsa de Valores de Nova Iorque

PADRÃO – Banco Padrão S.A

SAP - Sistema ERP (Sistema de gerenciamento)

# 1 INTRODUÇÃO

Diversos estudiosos da teoria administrativa desenvolveram conceitos a respeito das organizações, seja na perspectiva de sua constituição, seja se referindo aos componentes que a integram, como ambiente, clima, recursos humanos e outros. Hall, por exemplo, valendo-se das concepções de Etzioni, Scott, Simon, Thompson, conceitua:

uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 2001, p. 23).

Já o autor Hatch (1997) define o ambiente organizacional como uma entidade que se localiza fora das fronteiras da organização. Os conceitos extraídos de Hall (2001, p. 202) e Scott (2003, p. 125) fazem referência a citações de autores que definem o ambiente, respectivamente, como: “(...) todo fenômeno que é externo, que potencialmente e verdadeiramente influencia na população em estudo” (Hawley) e “(...) um conjunto de todos os objetos cuja mudança nos atributos afetam o sistema e também aqueles objetos cujos atributos são mudados pelo comportamento do sistema” (Hall e Fagen).

Independente do modelo de sua constituição, as organizações são, por um lado, um sistema aberto - por se relacionarem com um contexto externo (ambiente externo) -, por outro também constituindo um sistema fechado que serve de suporte a seu funcionamento e operacionalidade. Enquanto o primeiro está relacionado com o mundo dos negócios, altamente mutável e complexo no qual se encontram inseridas, o segundo é o denominado ambiente organizacional e é tido como o suporte interno que promove o desenvolvimento de uma cultura própria, cultura essa constituída de valores, de crenças e de formas de pensamento, por exemplo, (FREITAS, 2000).

O ambiente em geral é, pois, um elemento fundamental na estratégia empresarial (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; ROCHA FERNANDES, 2000). No caso da indústria bancária, por exemplo, o ambiente externo que a envolve possui um alto grau de complexidade, com mudanças contínuas decorrentes tanto de fatores conjunturais quanto de variáveis independentes, como crises mundiais ocasionadas por razões diversas.

Para Terreberry (1968), as organizações, como sistemas abertos, crescem a partir de estados menos complexos para outros mais complexos, e Emery e Trist (1965) enfatizam que os contextos ambientais das organizações estão por si só mudando a passos cada vez mais largos, movendo-se em direção a um nível maior de complexidade. Moresi (2001) concorda que os ambientes de tipo turbulento se modificam constantemente e introduzem elevados graus de incerteza na organização.

Nesse contexto, o fenômeno da globalização e a necessidade de as organizações buscarem novos mercados têm obrigado a contabilidade bancária a adequar-se a normas internacionais, exigindo reorganização dos processos internos das contadorias dos bancos e aprimoramento da estrutura de tomada de decisão. Isso significa que o ambiente externo vem produzindo mais alterações no ambiente interno, pela necessidade de adaptação desse àquele. Por sua vez, essa adaptação constante requer o desenvolvimento de estratégias que visem à manutenção da organização em seu nível de operacionalidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam cinco definições para a palavra estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e manobra. O conceito de estratégia abordado como um padrão refere-se a olhar o passado da organização, ou seja, a consistência do comportamento ao longo do tempo. Estratégia no sentido de posição refere-se à localização de determinados produtos em determinados mercados. Na abordagem da perspectiva, trata-se de uma avaliação interior da organização, ou seja, uma ênfase nos processos internos, e a manobra referem-se aos meios de iludir concorrentes. Como plano, a estratégia aponta uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Nessa perspectiva, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) afirmam que a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Os mesmos



autores sustentam também “que o controle estratégico é um ponto de vantagem para se encarar a estratégia” (p. 24).

Para Bulgacov (1997), pesquisas recentes apontam para a divisão da estratégia em dois referenciais: conteúdo e processo estratégico. A estratégia por conteúdo compreende os elementos que são empregados para elaborar sua definição.

Por processo estratégico entende-se a elaboração, validação e implementação da estratégia e está intimamente ligado com a própria estrutura e processos de tomada de decisão. Assim, conclui-se que o processo estratégico preocupa-se, também, com a utilização eficiente dos processos administrativos e está em formação durante todo o tempo.

Entre esses processos situam-se os de controle, e as organizações devem desenvolver, nessa área, estratégias internas adequadas e convenientes às necessidades organizacionais, para assegurar que as atividades e as decisões organizacionais se realizem da forma desejada. Em se tratando do segmento de bancos, tais estratégias são fundamentais, em função da complexidade e turbulência que caracterizam seu ambiente externo.

Especificamente no caso da contabilidade em atividades bancárias, a responsabilidade do respectivo órgão, por sua exatidão e atualização, torna os procedimentos de controle ainda mais severos, na medida em que é a contabilidade que provê a empresa de informações estratégicas. Segundo Duncan (1972), o volume e a qualidade das informações são fatores fundamentais na estrutura decisória, pois quanto mais precisas, claras e coerentes forem às informações, mais segurança haverá na tomada de decisão. Por isso, Hall (2001) conclui que as organizações complexas exigem maior coordenação e controle.

Nesse sentido, esta pesquisa enfoca a influência dos controles internos na estrutura de decisão organizacional de uma instituição bancária. Acrescentam Blau e Schoenherr (1971) que algumas dimensões da estrutura de decisão organizacional, como centralização e a formalização, podem ser vistas como mecanismos de controle alternativos.

Além disso, fora do âmbito da instituição, o controle interno da contabilidade – considerando essa um órgão que integra um sistema - também pode favorecer sua imagem particular, porque facilita o próprio controle externo, já que inclui a observação a determinações legais e éticas.

Migliavacca (2002, p. 22) explica que “bons controles internos adicionam valor à organização, pois emprestam maior credibilidade à comunidade financeira [...]”. Entretanto, observam Bastos, Carvalho e Castro (1998), haver defasagem entre os sistemas de controle burocráticos e as constantes mudanças no ambiente no qual estão inseridas as organizações. Afirmam, por isso, que especialmente as instituições bancárias não devem se interessar somente por seus problemas internos, mas também prever as inter-relações com o mundo que as cerca.

## **2 REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA**

Os controles internos são fundamentais para qualquer organização. Perdas significativas detectadas em atividades bancárias poderiam ter sido reduzidas ou até evitadas se houvesse, nas organizações, o estabelecimento e a manutenção de uma cultura de forte controle sobre as atividades. Nas instituições bancárias, a contabilidade constitui, de maneira geral, um de seus segmentos mais importantes, na medida em que, além de espelhar sua vida econômica e financeira, responde pelo respectivo conjunto de informações com que eles se lançam estrategicamente no mercado e que representam a base de sua credibilidade (MORAIS; LEMES JÚNIOR, 2005).

Associando controle interno ao ambiente contábil, busca-se, neste capítulo, desenvolver uma sustentação teórico-empírica para o problema de estudo, contextualizando-a, paralelamente, com temáticas básicas que permeiam os controles internos e a estrutura de decisão, à maneira dos estudos organizacionais.

### **2.1 Controle**

O controle constitui um dos conceitos centrais da análise organizacional desde muito tempo, e vem sendo abordado por diversos autores no campo das ciências sociais, tanto quanto as formas de controle organizacional. Historicamente, as primeiras tentativas no sentido de se elaborar uma teoria sobre o controle no campo organizacional advêm da administração científica e da escola de relações humanas, incluindo orientações na esfera da organização produtiva do trabalho como forma de se controlar o processo de trabalho capitalista. Por isso, para Tannenbaum (1968), o controle é uma consequência inevitável da organização, estando relacionado com aspectos da vida organizacional de alta relevância.

O termo “controle”, em sentido amplo, pode ter diversas conotações, desde um sentido de poder e mando até um sentido mais tênue, de simples

acompanhamento. No período clássico, por exemplo, especificamente no tocante à administração, Fayol listou o controle como sendo uma das funções dos administradores. Já autores como Scott (2003), Tannenbaum (1968) e Etzioni (1965) compreendem controle como um processo através do qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos da organização.

Nessa visão, a organização é observada como uma estrutura social ordenada de interações humanas individuais, na qual os processos de controle auxiliam a constituição comportamental, no sentido de se obter a permanência do ambiente de acordo com os planos racionais da organização. Isso porque as organizações requerem uniformidade e integração nas diversas atividades. Assim, a função do controle na organização é provocar a conformidade das necessidades da organização.

Nessa perspectiva, Hatch (1997) assevera que o controle é um mecanismo de reforço do comportamento positivo e correção de rumo, no caso de resultados não desejados. Ele funciona como um instrumento que pode auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações coerentes com os objetivos organizacionais, já que o ambiente organizacional é uma arena de interesses na qual os atores têm diferentes objetivos. Nessa abordagem, há uma suposição de que pessoas diferentes têm razões diferentes para participar das organizações. Portanto, diante disso, as organizações buscam fazer com que interesses divergentes não interfiram em suas estratégias e metas organizacionais. Assim, a ordem dentro das organizações é para garantir que os interesses individuais sejam minimizados, os interesses organizacionais cumpridos e as atividades desenvolvidas, em nome da organização.

O autor Weber (1978) compreende o controle como uma forma de poder, uma vez que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro (capacidade de influência). O controle através do poder, segundo Emerson apud Scott (2003), é a influência sobre os outros criando uma relação de dependência. Tal relação é recíproca, ou seja, dependência mútua e social.

Ouchi e Maguire (1975) introduzem a noção de cultura organizacional usada como forma de controle. Nessa abordagem, Merchant (1998, p. 123) afirma que “os controles culturais são projetados para estimular controles mútuos, representando uma pressão social poderosa sobre grupos ou indivíduos desses grupos que divergem de valores tidos como normais pela sociedade”.

Desse modo, são criadas culturas, compartilhando tradições, ideologias, valores, convicções, normas, atitudes, modos de se comportar, entre outros aspectos. Valores culturais, normas e expectativas são as principais fontes de informação para se desenvolver esta modalidade de controle. Esse controle depende, implicitamente, dos valores e crenças que guiam o comportamento das pessoas. Esse entendimento auxilia o direcionamento e a coordenação das atividades das organizações.

Nesse entendimento, Scott (2003) defende a cultura como um sistema de controle formalizado que desenvolve crenças e normas a serem seguidas pelos participantes da organização, para que se orientem e se governem. Todas as organizações têm uma cultura que varia de acordo com seus atributos, enquanto algumas criam culturas fortes, nas quais crenças são inseridas e reforçadas com cerimônias coletivas que expressam solidariedade, outras estabelecem metas comuns, criam slogans e símbolos com significados de valor. Além disso, pode-se reforçar o controle cultural das organizações com o potencial desenvolvimento de um sistema autoritário no qual os líderes abusam do poder, porque os controles são internalizados, e os subordinados são constantemente solicitados.

Porém, Flamholtz (1996) ressalta que o sistema de controle organizacional não pode ser visto como um conjunto de técnicas de controle tais como orçamentos, medidas e relatórios contábeis; esses mecanismos de controle não motivam ou controlam o comportamento dos gerentes se não forem consistentes com os valores da cultura organizacional e com as características da estrutura organizacional.

O enfoque do controle utilizado neste trabalho é o do controle burocrático, isto é, o controle que depende de uma combinação de regras,

procedimentos e documentos para traduzir uma situação de segurança e estabilidade (SCOTT, 2003). Nessa perspectiva, Forti apud Medauar (1993) assume que, no processo de controle, há uma relação de fiscalização do cumprimento da norma, pois o foco principal da burocracia é o da padronização do comportamento. Assim, o controle burocrático pressupõe a legitimação da autoridade hierárquica, envolve uma supervisão direta dos superiores aos subordinados, e as regras geralmente descrevem processos padronizados de produção e de qualidade a serem alcançados. Nessa forma de controle, a supervisão avalia e interfere no comportamento do empregado no momento da execução do trabalho, determinando um comportamento que seja compreendido como satisfatório.

Mas o controle também pode ser observado na perspectiva complexa e paradoxal das organizações. Morgan (1996), por exemplo, compreende as organizações como fenômenos complexos e paradoxais, enquanto Hall (2001) alerta que elas devem ser vistas também como elementos políticos e, como tais, contêm forças internas oponentes que se interessam, muitas vezes, por objetivos até mesmo contraditórios. Nessa perspectiva, os sistemas de controles podem conter elementos formais e informais: o sistema informal diz respeito a regras não escritas sobre o comportamento e cultura das pessoas da organização (como lealdade, compromissos recíprocos entre os membros da organização etc.). Já o formal é caracterizado por normas e regulamentos bastante rígidos e elevado número de chefias, distribuído hierarquicamente, mas com muito pouco grau de autonomia.

No entanto, Etzioni (1964) afirma que devido à complexidade das organizações, o controle informal geralmente não apresenta bons resultados, e as organizações não podem exigir que as pessoas desenvolvam corretamente suas funções sem incentivos adicionais. Dessa forma, as organizações precisam de estruturas formalizadas para distribuir recompensas e sanções, promovendo o cumprimento das normas, regulamentos e ordens.

Outra vantagem do sistema formal reside no fato de que os resultados dos controles formais podem ser observados, enquanto que os esforços exercidos pelos controles informais são mais difíceis de serem mensurados (EKANAYAKE, 2004).

## 2.2 Controles Internos

O termo controle interno, segundo Atkisson, Brink e Witt (1986), é usado para descrever procedimentos e práticas internas relacionadas aos objetivos da organização. Se entender que a organização objetiva também estar em conformidade com leis e regulamentos e produzir informações que mereçam credibilidade, além de gerar produtos e serviços, entende-se que todos os controles são internos. Por isso, pode-se usar indistintamente as expressões “controle interno” ou “controle”. Neste trabalho, optou-se pela designação “controle interno” para acompanhar as instituições bancárias, bem como o mercado financeiro.

O controle interno se insere no contexto evolutivo do planejamento estratégico, constituindo, segundo Gomes e Salas (2001), o meio de assegurar que as atividades de uma empresa venham sendo realizadas da forma planejada, paralelamente contribuindo para a manutenção e melhoria de sua posição competitiva e para o desenvolvimento de estratégias e consecução dos planos e operações.

D’ávila e Oliveira (2002, p. 25), a partir de um conjunto de abordagens sob diversos pontos de vista, definem controle interno como

um processo, executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência operacional; mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos e cumprimento de leis e regulamentações.

Para esses autores, tal definição implica conceitos fundamentais, de acordo com os quais o controle interno é: um processo, um meio e não um fim em si mesmo; é executado por pessoas de todos os níveis da organização, sem incluir manuais e formulários; fornece, à gerência e à administração, segurança relativa e não absoluta; auxilia o alcance dos objetivos em uma ou mais categorias, separadas e sobrepostas.

D'ávila e Oliveira (2002) concluem que esses aspectos fazem do controle uma atividade abrangente, principalmente por duas razões: primeiro, porque reflete o pensamento de grande parte dos estudiosos do assunto sobre a função do controle interno no gerenciamento dos negócios; segundo, porque permite o suporte de vários controles fracionados.

Migliavacca (2002, p. 17) compreende o controle interno como

um planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.

Nessa linha, Andrade (1999, p. 45) considera o controle interno como

o plano organizacional e todos os procedimentos, métodos e medidas adotadas pela empresa para: – Proteger seu patrimônio; – Assegurar a fidedignidade da informação utilizada para o processo decisório, gerencial e de controle; – Contribuir para estimular a eficiência operacional; e – Incentivar a observar as políticas e diretrizes estabelecidas pela direção

Utiliza-se neste trabalho, na perspectiva de controle burocrático, o conceito de controle interno do American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (apud GALLORO e ASSOCIADOS, 2002, p. 61), instituto americano dos contadores públicos para o qual

controle interno é o plano de organização e todos os métodos e medidas, coordenados, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

O AICPA além de representar os Contadores nos Estados Unidos, exerce também uma importante função no processo regulador da atividade profissional contábil norte-americana. A missão desse organismo é prover os seus membros de recursos, informações e orientações que os capacitem a



fornecer serviços valiosos e no mais elevado nível profissional para beneficiar o público, empregadores e clientes.

Não obstante o tamanho ou o tipo da organização, tanto administradores quanto os contadores deve estar alerta aos controles da área contábil. Nesse mesmo entendimento, Magalhães Andrade (2002) afirma que a contabilidade é o centro de controle e informações das empresas. Os registros da contabilidade são mantidos para uma variedade de finalidades, e uma das principais finalidades é auxiliar o administrador. Um sistema de contabilidade abrange, registros, procedimentos e sistemas que tratam rotineiramente dos eventos que afetam o desempenho e a posição financeira da empresa. O foco do sistema de contabilidade está nas transações repetitivas e volumosas.

Nesse sentido, o controle da contabilidade compreende os métodos e os procedimentos e valida, principalmente, à autorização das transações, à proteção dos ativos, e à exatidão dos registros financeiros, esses controles internos contábeis, ajudam maximizar a eficiência e ajudam a minimizar desperdício, erro involuntário e fraude (SHIRAZ, 1997).

## **2.3 Compliance**

O termo compliance tem origem no verbo to comply, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. Compliance é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição (FEBRABAN, S/D). Os funcionários do Compliance Office (Departamentos de Compliance) têm, portanto, a função de monitorar e assegurar que a instituição esteja cumprindo as regras aplicáveis a cada negócio.

No Banco Padrão S.A, conforme Manual do Departamento de Controles Internos, “compliance é a garantia de que os produtos, processos e serviços da Organização PADRÃO estão de acordo com os regulamentos internos e externos aplicáveis, com as exigências da supervisão bancária e com as políticas e procedimentos internos”.

A atividade de compliance está inserida nos objetivos dos controles internos de conformidade e busca assegurar que os negócios, produtos e serviços da Organização PADRÃO sejam conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis às exigências de supervisão bancária e às políticas e procedimentos internos.

Essa atividade assume importante papel no estabelecimento de uma cultura de controle. Trata-se de uma função exigida pelos órgãos supervisores, conforme estabelecido pelo Comitê da Basileia nos princípios para uma supervisão eficaz. Cabe a essa função testar e monitorar a adesão das atividades às Leis e Regulamentos aplicáveis, prevenir e controlar os riscos envolvidos nas atividades da organização (FEBRABAN, S/D). O compliance, diferente das atividades de auditoria, estimula o engajamento, fazendo com que todos compreendam a importância daquilo que se exige nas normas escritas.

No Banco Padrão, o objetivo do compliance é reduzir as perdas financeiras, dar maior credibilidade e transparência às ações institucionais no mercado e para a clientela, buscar a aprovação dos órgãos reguladores e fiscalizadores, ser um diferencial mercadológico.

Para isso, o Banco Padrão busca amparo regulamentar nos produtos, serviços e processos, bem como monitorar perdas, aderir a políticas e diretrizes, possuir canais de comunicação e informação e manter elevados padrões éticos.

## **2.4 Estrutura de Decisão Organizacional**

O campo dos estudos organizacionais sobre a tomada de decisão foi criado a partir das March e Simon (1966) que abordam a tomada de decisões em todos os níveis da organização. As decisões constituem parte integrante da dinâmica administrativa de todos os tipos de organização. No dia-a-dia, independentemente da parte ou atividade a ser desenvolvida, elas são componentes necessários à consecução de objetivos que, por sua vez, também foram estipulados através de decisões (SILVA, 1989).

A tomada de decisão é uma das atividades mais importantes de um administrador, e se confunde com o próprio processo administrativo. Nessa ótica, Simon (1963) tratou dos conceitos de administração e decisão como sinônimos, à medida que se refere não apenas ao ato final da escolha entre alternativa, mas a todo o processo decisório. As decisões revelam a escolha de um determinado rumo ou estratégia, a fim de se obter a solução de problemas ou opção por situações que são relevantes para atingir metas e objetivos da organização (SIMON, 1979; CHANDLER, 1969; EGELHOFF, 1990).

A origem da tomada de decisões organizacionais foi um debate entre teóricos das organizações e economistas, preocupados com os aspectos sociais da tomada de decisões. Economistas tradicionalmente constroem seus modelos com base em tomada de decisões racionais. March e Simon (1966) questionaram tal abordagem por meio de estudos empíricos, comprovando que a tomada de decisão racional só ocorre sobre circunstâncias muito restritas e severas.

A decisão pode ser tratada sob o enfoque de processo, estilo ou estrutura. No enfoque de processo há uma constituição de várias etapas, levando em conta o contexto social e psicológico da organização e o meio ambiente em que a empresa cresce. Já na perspectiva de estilo leva-se em consideração a relação entre as características do tomador de decisão e a opção por ele utilizada (GOODWIN; WRIGHT, 1991).

Na perspectiva da decisão como estrutura, enfoque deste trabalho, para Oliveira (2000, p. 85), a estrutura organizacional vai constituir o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) definem a estrutura organizacional como um meio complexo de controle, continuamente produzido e recriado. Nesse sentido, esses autores assinalam que “as estruturas são constituídas e constitutivas”. Tal opção se deve ao fato de que a estrutura organizacional retrata, além da dimensão processual, a dimensão estrutural da tomada de decisão (FONSECA, 1992). Além disso, segundo Machado-da-Silva e Alperstdedt (1995), “a forma pela qual a organização encontra-se estruturada afeta a tomada de decisão”.

Hall (2001) afirma que as mudanças organizacionais provocam mudanças estruturais. Nesse sentido, as organizações estão em constantes mudanças impostas pelos ambientes turbulentos e, portanto, as estruturas organizacionais seguem essas alterações para servir de base aos objetivos organizacionais.

A concepção “estrutural” da decisão, conforme aponta Pacheco (1988), desprende-se dos enfoques prescritivos e passa a ser analisada à luz dos enfoques explicativos, buscando uma compreensão maior do processo de formação e modificação das estruturas administrativas. Dessa forma, diversos modelos organizacionais têm sido estabelecidos ao longo do tempo, em que a estrutura organizacional desponta como variável crítica diante da importância que se reveste para a eficácia das organizações. As empresas buscam permanentemente formas mais apropriadas que possibilitem o alcance dos seus objetivos organizacionais. Mintzberg (1995, p. 10) define a estrutura de uma organização “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita coordenação entre essas tarefas”.

Para Hall (2001), essa abordagem retrata que a estrutura de uma organização não é imutável. Pelo contrário, ela enquadra e é modelada em função do que ocorre no ambiente organizacional, destacando que a estrutura das organizações constitui as interações que ocorrem dentro dela. Portanto, a definição de estrutura organizacional, como sugerem Ranson et al. (1980), consiste em uma relação dinâmica entre arcabouço estrutural e padrões de interação. O arcabouço estrutural é constituído pelas normas e procedimentos padronizados e pelas posições ocupadas pelas pessoas nas organizações. Já os padrões de interação correspondem às relações sociais formais e informais. Nesse sentido, conforme afirmam Machado-da-Silva et al. (1998), os padrões de interação podem alterar, por meio de um intercâmbio dinâmico, o próprio arcabouço estrutural.

Nessa mesma perspectiva, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) acrescentam que a rotina diária, presente no contexto organizacional, requer a operacionalização e aplicação a situações por vezes não previstas no arcabouço estrutural. Tal constatação, segundo esses autores, sugere a interpretação contínua de regras e ações, dando origem a um padrão de

interação emergente. A noção de estrutura pode ser focalizada pela conexão entre padrões normativos e padrões emergentes de interação, cuja permanente reciprocidade revela o caráter potencialmente mutável de sua conformação ao longo do tempo, ou seja, de sua estruturação.

Essa abordagem sugere que o intercâmbio entre atributos estruturais e ação é efetuado por meio de esquemas interpretativos, ou seja, resultantes da elaboração e do arquivamento mental de percepções de objetos dispostos em uma dada realidade, operando como quadros de referência, compartilhados e, freqüentemente, implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações (RANSON et al., 1980; FONSECA; SELEME, 1991).

Dessa forma, a estrutura é uma manifestação do alinhamento de esquemas interpretativos e, conseqüentemente de ações. Sendo assim, a sua existência depende das práticas e interações que nelas se constituem (RANSON et al., 1980; MACHADO-DASILVA, 1993). Nessa linha de entendimento, a análise de mudanças estruturais no contexto organizacional transcende os princípios da teoria contingência predominante a partir da década de 70, com diversos estudos que apontam a construção de modelos estruturais baseados na sujeição organizacional aos padrões ambientais técnicos de eficiência e racionalidade (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

No entanto, para se compreender a complexidade do cotidiano organizacional, parece importante considerar o ambiente como socialmente construído e, nesse sentido, a estrutura passa a ser concebida não somente em função de seus atributos estruturais prescritos, mas como resultante da interpretação das normas e ações, abrangendo também a realidade subjetiva, inerente às organizações (RANSON et al., 1980).

De acordo com Hall (2001), a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- a) realizar produtos e atingir metas organizacionais;

b) minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais (assegurar que os indivíduos se ajustem às exigências das organizações e não o inverso);

c) as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (estabelecem quais posições têm poder sobre outras), no qual as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Nessa perspectiva de estrutura, a decisão é analisada como resultado de algo ou condicionada por características organizacionais (MENDES, 1997).

Para Huber e Mcdaniel (1986), as organizações necessitam de um padrão de estrutura organizacional que torne mais fácil à tomada de decisão. Por sua vez, a estrutura de decisão da organização pode ser analisada em diversas dimensões.

Neste trabalho, optou-se por utilizar a formalização, a centralização e a complexidade, considerando o entendimento de Fredricson (1986) e Hall (2001), para quem essas dimensões têm maior importância e implicações mais diretas no processo decisório. Hatch (1997) complementa que a estrutura organizacional pode ser analisada e mensurada por uma infinidade de variáveis, entretanto essas três dimensões são suficientes para uma consistente análise.

### **3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO BANCO PADRÃO**

#### **3.1 História**

O Banco Padrão S.A está presente em todo o Brasil. Com 78 mil funcionários, onde administra 154,5 bilhões de reais em ativos, empresta 53 bilhões de reais em média por semestre e aonde atingiu a marca de 13,8 milhões de clientes em 2006. É uma corporação de grande porte, que trabalha a inovação, têm 10 mil pontos de atendimento e 21 mil terminais eletrônicos do PADRÃO Dia e Noite espalhados pelo território nacional.

A organização PADRÃO em 60 anos constitui um patrimônio, que tem um histórico sinônimo de pioneirismo e liderança, no mercado financeiro brasileiro:

- 1943 - Fundou a primeira agência do Banco Padrão, em Marília, no interior de São Paulo. Onde a rede se expandiu pelo Estado;
- 1953 - Inaugurou a sede do banco no estado de São Paulo, que ainda hoje abriga seus executivos;
- 1962 - A Fundação PADRÃO inaugurou sua primeira escola. Hoje existem unidades em todos os Estados brasileiros;
- 1968 - Foi lançado o Cartão PADRÃO, o primeiro cartão de crédito do País, setor em que mantém uma base de 36,9 milhões de cartões;
- 1970 - O Banco Padrão, deu início ao sistema de auto-atendimento no País, incorporando tecnologia às agências;
- 1978 - Foi instalada a milésima agência do banco na cidade de Chuí, extremo Sul do País. A 999 já estava no Oiapoque;
- 1981 - Com os terminais auto atendimento, o banco lança o serviço PADRÃO Instantâneo. Hoje, há mais de 21 mil máquinas dessas no Brasil;

- 1996 - Lançado o PADRÃO Internet Banking, que cria o primeiro serviço financeiro ponto.com em atividade no País;
- 2001 - O PADRÃO estréia suas ações no pregão da NYSE, bolsa de Nova York, na forma de ADRs nível II;
- 2003 - O PADRÃO com seu conjunto de ações sociais, recebe prêmio de Valor Social, oferecido pela revista Valor S.A;

### **3.2 Mercado**

Como um dos maiores bancos privados no Brasil, o PADRÃO sempre se manteve à frente no mercado de varejo. Hoje, está entre os líderes em diferentes segmentos, como Corporate, Private e no atendimento de micro, pequenas e médias empresas.

O Banco Padrão apresentou um índice elevado, de eficiência entre os bancos de varejo, seu modelo administrativo vem apresentando retorno atraente aos seus 1,4 milhões de acionistas. Encerrou o terceiro trimestre de 2006 com 243,1 bilhões de reais em ativos totais. Na área de crédito, o saldo foi de 92 bilhões de reais, das operações de crédito consolidadas, incluindo adiantamento sobre contratos de câmbio e arrendamento mercantil. O Banco tem ainda sob gestão 140,2 bilhões de reais em fundos de investimento e carteiras administradas.

No início dessa década, todas as agências do Banco Padrão passaram a trabalhar on-line e o Auto-Atendimento onde se expandiram em todo o Brasil. Foram implantadas máquinas automáticas de emissão de cheques, de saques e recolhimento de depósitos. O sistema de Internet Banking conquistou os milhares de clientes e passaram a ser um dos mais importantes canais de atendimento, com milhões de usuários cadastrados. Foi implantado o PADRÃO Mobile Banking, que permite operações de consulta de saldos e extratos e pagamento de algumas contas pelo celular. O Banco Padrão encerrou o século na liderança entre os Bancos privados do Brasil.

O Banco Padrão, hoje possui 3.002 agências, sendo um dos maiores bancos, na rede privada do Brasil, atendendo 16,8 milhões de clientes. Sendo



líder privado, em Internet Banking, com 7,5 milhões de usuários, de auto-atendimento, com 23.716 máquinas PADRÃO Dia&Noite e acesso a Rede Banco 24 Horas, composta por 2.986 máquinas.

### 3.3 Crenças e Valores

Desde o início de suas atividades, o Banco Padrão reconheceu no valor do desempenho e no potencial realizador das pessoas a base de sustentação dos negócios da Organização PADRÃO.

#### Crença

*“Acredita na sua capacidade de promover crescimento sustentado, para as pessoas e por meio dela”.*

Essa é a razão que o levou a estabelecer, para o gerenciamento e desenvolvimento dos seus recursos, as premissas:

1. Cumprir todas as exigências, normas regulamentadoras e convenções legais pertinentes às relações e ambiente de trabalho, aplicáveis às atividades;

2. Assumir o compromisso público de defesa e proteção aos Direitos Humanos, Direitos da Criança e Direitos Fundamentais do Trabalho, em alinhamento a Princípios, Padrões e Tratados conclamados nacional e internacionalmente;

3. Respeitar a diversidade e dignidade do ser humano, preservando a individualidade e privacidade, não admitindo a prática de atos discriminatórios de qualquer natureza: no ambiente de trabalho e em todas as relações, com público interno e externo;

4. Assegurar o bom relacionamento entre todos os profissionais da Organização, manter ambiente de trabalho seguro e saudável e propiciar condições para níveis ótimos de desempenho e produtividade;

5. Contribuir para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, oferecendo condições para o equilíbrio entre trabalho, saúde e família;

6. Incentivar os profissionais a superarem seus limites e estimular sua criatividade em busca de soluções, visando à auto-realização, satisfação dos clientes e expansão dos negócios;

7. Promover o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento das potencialidades técnicas e comportamentais dos colaboradores e disponibilizar mecanismos favoráveis que lhes permitam administrar seu plano de crescimento, pessoal e profissional, a fim de garantir a melhoria contínua dos processos de gestão;

8. Garantir prioridade de oportunidades para o crescimento profissional das pessoas, pelo investimento e desenvolvimento permanentes das competências internas, pela valorização e respeito ao conhecimento e formação profissional adquiridos ao longo da carreira.

### **3.4 Filosofia e Missão**

O elemento fundamental de sua filosofia é conduzir o negócio de acordo com o mais alto padrão de ética.

Nesse contexto, é primordial para a Organização PADRÃO a satisfação dos clientes e o desempenho dos seus produtos e serviços, cujos resultados são verificados por meio de indicadores específicos. Tendo como:

#### **Missão**

*“Nosso principal objetivo é consolidar nossa posição como a principal instituição financeira privada no mercado brasileiro, que presta uma gama completa de serviços, aumentando nossa rentabilidade, maximizando valor para nossos acionistas e gerando um retorno acima da média em comparação com outras instituições do setor financeiro brasileiro”.*

### **3.5 Planejamento Estratégico e Operacional**

O Banco Padrão entende que a expansão da economia brasileira vai estimular um forte crescimento em uma parcela da população que busca serviços financeiros, e conseqüentemente haverá uma expansão da demanda por esses serviços. Portanto, o principal objetivo é manter o foco no mercado doméstico e aproveitar a posição como maior banco privado no Brasil, para expandir a rentabilidade, maximizando valor para os acionistas e gerando retornos mais altos em comparação com outras instituições do setor financeiro brasileiro.

O Banco pretende atingir as metas com a estratégia de expandir continuamente a base de clientes, e também de consolidar o papel como o “primeiro banco” de cada um de seus clientes, no sentido de sempre ser a primeira opção de todos os seus clientes para todas as suas necessidades de serviços financeiros. A meta é ser o “Banco Completo” para o mercado brasileiro. Neste sentido, esperam manter presença destacada em cada linha de serviços financeiros.

No segmento bancário, tem como objetivo prestar a mais ampla gama de serviços de Banco de varejo. Entretanto, pretende atuar, também, como Banco de atacado em todos os seus aspectos (banco de investimento e de negócio de corporate) e expandir o negócio de private banking.

No segmento de seguros, deseja consolidar a liderança do PADRÃO Seguros.

Em cada uma das suas linhas de operação, quer destacar e ser percebido pelos seus clientes como líderes no desempenho e na eficiência. Portanto, a sua estratégia é orientada sempre pela busca das melhores práticas de Governança Corporativa e pelo entendimento de que o PADRÃO deverá ser, além de fonte de lucros para seus acionistas, um elemento construtivo dentro de sua sociedade.

Os elementos chave de sua estratégia comercial são:

1) Expandir por meio do crescimento orgânico as áreas comerciais essenciais

2) Atuar com base no Modelo Banco-Seguros, a fim de manter a rentabilidade e consolidar a liderança no setor de seguros.

3) Aumento das receitas de atividades bancárias, rentabilidade e do valor para os acionistas, por meio do fortalecimento das operações de empréstimos e da expansão de novos produtos e serviços.

4) Manter seu compromisso de inovação tecnológica

5) Obter rentabilidade e retorno para os acionistas por meio da melhora do índice de eficiência

6) Manter níveis de riscos aceitáveis em suas operações

7) Celebrar alianças estratégicas e aquisições seletivas

### **3.6 Oportunidades e Ameaças**

O Banco Padrão vem aperfeiçoando, a cada dia, seu sistema de gestão, com o objetivo de criar oportunidades de mercado. Compromissado com as Melhores Práticas de Governança Corporativa, agindo com transparência e respeito para com seus acionistas e levando a efeito a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, visando, assim, integrar seus aspectos econômico-financeiros, sociais e ambientais.

Com a adoção dessas práticas, proporciona o aprimoramento da relação com os Investidores, sendo ao mesmo tempo incentivo aos Administradores para que suas decisões visem o interesse da Sociedade e seus acionistas.

O PADRÃO sempre procurou estar presente nas ações que objetivam o fortalecimento do Mercado de Capitais. Suas ações são negociadas nas bolsas de valores no Brasil desde 1946, apenas três anos após a sua fundação, quando ainda era um Banco com atuação restrita ao Estado de São Paulo.

Em junho de 1997, passou a ser listado na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), para a negociação de ADRs Nível I e, em novembro de 2001, Nível II.

Passou a negociar ações preferenciais na Bolsa de Valores de Madrid (Latibex) a partir de fevereiro de 2001. A Latibex tem por objetivo negociar as ações de empresas latino-americanas na Europa, operando de acordo com as regras de mercado da Espanha.

Consciente de que estar cotado em Bolsa de Valores é primordial para o desenvolvimento das corporações, o PADRÃO aderiu, em junho de 2001, ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Reafirmando o compromisso de buscar a valorização do patrimônio dos seus acionistas, sempre utiliza instrumentos que permitam gerar condições de maior liquidez das ações.

### **3.7 Controles Internos**

A atividade de gestão da controladoria exerce função relevante, não só por consequência da crescente complexidade dos serviços e produtos ofertados pela Organização, mas também em decorrência da globalização de suas atividades. Por essa razão, o PADRÃO tem aprimorado suas atividades relacionadas à gestão de controles internos, buscando as melhores práticas utilizadas internacionalmente, porém devidamente adaptadas à realidade brasileira.

A gestão de controles internos é considerada um fator gerador de vantagem competitiva que a Organização utiliza com o intuito de adicionar valor à marca “PADRÃO” à medida que proporciona suporte às áreas de negócios no planejamento de suas atividades e otimiza a utilização de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas e da sociedade.

A estrutura organizacional do Departamento de Controladoria Geral e Compliance – reflete o compromisso da Organização com o tema. Uma vez que a integração dos três riscos (operacional, crédito e mercado) em um Departamento independente traz grandes vantagens à gestão de riscos, atendendo aos conceitos emanados pelo Novo Acordo de Capitais (Basiléia II) e às melhores práticas de Governança Corporativa.

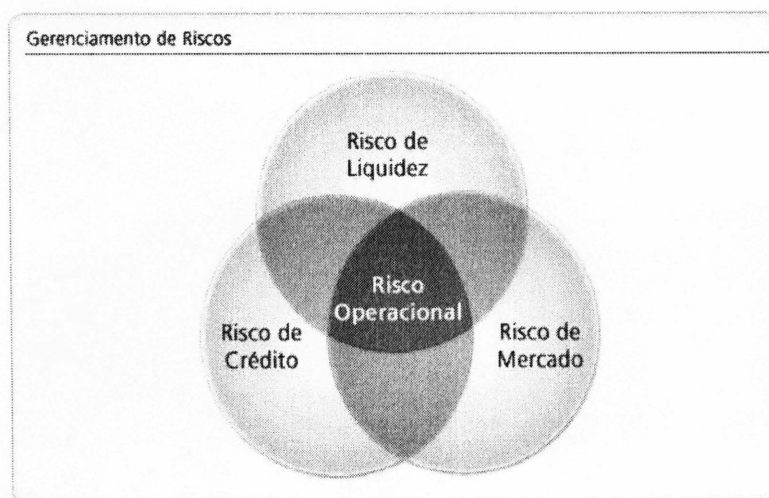


FIGURA 1 – Risco Operacional  
FONTE: [www.padrão.com.br](http://www.padrão.com.br) (2007)

A estrutura do Departamento de Controladoria e Compliance objetiva ainda garantir o necessário foco a estas atividades e produzem forte valor agregado. Volumosos investimentos são realizados, especialmente na capacitação do quadro de funcionários, para elevar a qualidade da gestão dos riscos operacionais, tanto nas atividades bancárias como nas demais atividades da Organização.

Adicionalmente, o Departamento de Controladoria e Compliance coordena todas as ações necessárias ao atendimento à regulamentação emanada pelo Banco Central do Brasil no que se refere ao Novo Acordo de Capitais (Basiléia II). Estes trabalhos são direcionados por um Comitê Executivo designado pelo Conselho de Administração, sob a coordenação do Diretor-Presidente da Organização.



FIGURA 2 – Estrutura Organizacional  
 FONTE: [www.padrão.com.br](http://www.padrão.com.br) (2007)

Departamento também tem por atribuição a responsabilidade pelo atendimento à Resolução nº 2.554, do Banco Central do Brasil (Controles Internos), e às disposições da Lei Americana Sarbanes-Oxley, Seção nº. 404.

O Processo de Gerenciamento da controladoria, do Banco Padrão aborda de modo abrangente e integrado o gerenciamento de todos os controles inerentes às suas atividades, apoiado na sua estrutura de Controles Internos e Compliance. Essa visão integrada proporciona o aprimoramento dos modelos de gestão de controles e evita a existência de qualquer lacuna que venha a comprometer sua correta identificação e mensuração.

### 3.8 Sistema de Informação Gerencial

O Banco Padrão tem uma definição da política de acesso a informações, visando preservar a confidencialidade necessária. Há uma descrição de fluxos operacionais, funções e procedimentos. Estas orientações administrativas visam o estabelecimento de sistemas de comunicação efetivos entre áreas, de maneira a assegurar que as informações cheguem a seu destino, contemplando, inclusive, aspectos como integridade, confiabilidade e disponibilidade.

Há diversos canais de comunicação na organização, os principais são: Intranet, Internet, correspondências internas, murais e aplicativo SAP. As correspondências externas são padronizadas, de acordo com o tipo de correspondência. Há um departamento de controle das correspondências - o Departamento de Serviços Centralizados (DSC). Esse departamento controla todas as saídas de documentos da organização.

No Banco Padrão, as informações estratégicas são hierarquizadas com o objetivo de simplificar e clarificar. Pela intranet são emitidos comunicados avisos e notícias da organização. Todos os funcionários têm acesso a intranet para leitura e emissão de comunicações. O meio mais utilizado para transmissão de correspondências formais é o Correio Eletrônico (IMS12), trata-se de um aplicativo corporativo do Banco Padrão.

Evidências empíricas confirmam que sistemas eficazes de comunicação contribuem para a disseminação dos sistemas de controles internos. Nessa linha, a frequência de comunicações entre os funcionários pode contribuir para a construção de um conjunto de valores compartilhados.

Para garantir o compromisso com a segurança das informações, a Organização PADRÃO desenvolveu uma política de segurança que é seguida por todos os funcionários e prestadores de serviços, com o objetivo de garantir que as informações dos nossos clientes sejam tratadas com o mais alto nível de sigilo e segurança.

Essa política está baseada em diretrizes de segurança e diretivas de privacidade. A Organização PADRÃO definiu uma estrutura formal, com objetivos e responsabilidades específicas, para tratar da segurança da informação de uma forma adequada. O objetivo dessa estrutura é definir, manter e melhorar a segurança da informação no ambiente da Organização PADRÃO.



## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Construção do Conhecimento**

Richardson et al. (1999), afirma que o pesquisador, particularmente das ciências sociais, deve-se posicionar epistemologicamente ante o objeto ou fenômeno a ser estudado. Nessa ótica, Burrell e Morgan (1979) dividiram o campo da teoria organizacional em quatro perspectivas diferentes (paradigmas) - Interpretativo, Estruturalista, Humanista Radical e Funcionalista - para uma melhor compreensão do fenômeno organizacional. As teorias de regulação pressupõem que as sociedades modernas são caracterizadas mais pela ordem do que por conflitos. Ao contrário, as teorias de mudanças radicais pressupõem que as relações sociais são condicionadas mais por pressões contraditórias visando transformações do que por forças de continuidade e integração.

O trabalho desenvolve-se sob o paradigma funcionalista, baseado numa abordagem de racionalidade instrumental com cálculo utilitário de conseqüências.

A realidade é construída como uma sucessão de fatos encadeados entre si implicando uma visão sistêmica. A concepção sistêmica tem suas bases no positivismo. Seus fundamentos encontram-se na Teoria Geral dos Sistemas concebida por Bertalanffy (1901 -1972). A causalidade é entendida através da lógica do inter-relacionamento de sub-sistemas com suas variáveis de entrada, de processo e controle e de saída.

A abordagem do trabalho é positivista, onde a realidade é considerada como uma situação concreta, o homem como um respondente, numa metáfora mecânica. A idéia que dirige o referido trabalho, da observação e experimentação de fenômenos do campo da administração e contabilidade, tem uma perspectiva teórica Positivista. Uma dessas características é a ênfase nas relações entre as coisas. Triviños (1995) explica que essa postura decorre

do fato que ao positivismo não interessam as causas dos fenômenos, mas sim como se produzem às relações entre os fatos. Na mesma direção, Burrell e Morgan (1979) complementam que os estudos do tipo positivista procuram explicar e prever o que acontece no mundo social, através de uma procura de fenômenos regulares e de relações causais entre os elementos que o constituem.

A pesquisa também tem raízes no pensamento da escola cibernética. Originada dos trabalhos de Norbert Wiener no início dos anos 40, a cibernética é compreendida como uma ciência diretiva que visa integrar conhecimentos de várias outras ciências para resolver problemas complexos. A cibernética é a ciência da comunicação e do controle. A comunicação é que torna os sistemas integrados e coerentes e o controle é que regula o seu comportamento. Concebe mecanismos circulares que fornecem aos complexos sistemas a possibilidade de se manter, adaptar e auto-organizar. A cibernética buscou, no desenvolvimento de um modelo organizacional, formas coerentes de regras do controle. Os autores nessa abordagem buscaram subsistemas com funções de controle com a finalidade de maior interação entre os outros subsistemas, para proporcionar estabilidade interna à organização.

Dos autores constantes do referencial teórico da dissertação depreende um encaminhamento dos estudos que tratam do tema “controle”, pautado por uma orientação tradicional, numa linha de condução empírico-analítica, comumente assumida nas pesquisas do campo técnico-organizacional. Essa perspectiva tradicional busca regularidade e verificações objetivas, por meio da observação controlada ou da experimentação (THIOLLENT, 1985) e seus desdobramentos naturais, representados pelo funcionalismo, sob a égide inspiradora do positivismo.

No paradigma Funcionalista há uma combinação de uma filosofia da ciência objetivista com uma teoria de regulação da sociedade. Procura examinar regularidades e relações, que levam a generalizações e princípios universais. Portanto, esta perspectiva de pesquisa é regulativa e pragmática na sua orientação básica, preocupando-se com o comportamento humano como gerador de conhecimento empírico. É o paradigma dominante nas ciências sociais e, principalmente, nos estudos organizacionais.

Naturalmente não se tem a pretensão de aprofundar na análise epistemológica ou nas correntes de pensamento que norteiam o trabalho, mas simplesmente, de posicionar-se frente ao fenômeno da construção do conhecimento sobre o controle e estrutura de decisão no ambiente organizacional.

## **4.2 Delineamento da Pesquisa**

Segundo a taxionomia dos tipos de pesquisa defendida por Vergara 1998, quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que se visa descrever e avaliar como os controles internos de uma organização podem afetar a estrutura de decisão organizacional. Uma investigação descritiva é aquela que expõe e revela características de determinada população ou determinado fenômeno (GIL, 1995). Complementa o autor que nesse tipo de estudo pode-se também estabelecer correlações entre variáveis, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que se descrevem. Os estudos descritivos permitem uma visão panorâmica sem sacrificar a profundidade da análise.

No que se refere ao enfoque, fez-se uma abordagem qualitativa, tal como pressupõe o próprio objeto da investigação. Richardson et al. (1999, p. 79) explicam que “a abordagem qualitativa de um problema [...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno [...]”.

Entretanto, não existe dicotomia entre a abordagem qualitativa e a quantitativa, pois conforme Goode e Hatt (apud RICHARDSON ET AL., 1999, p. 79), “[...] não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”.

Assim, entende-se que se classifica uma abordagem como qualitativa ou quantitativa pelo enfoque que predomina mais no caso específico. Esta investigação é qualitativa quando analisa a qualidade do processo de controle interno dos resultados numéricos que influenciam a decisão.

### 4.3 Caso do Estudo

Conforme já descrita, a organização objeto de estudo é a Contadoria do Banco Padrão, organização burocrática inserida numa sociedade produtiva e cujo ambiente mercadológico é uma das maiores expressões do capitalismo.

O critério da escolha da organização Contadoria do Banco Padrão baseou-se em três aspectos: primeiro, por ser ela uma instituição bancária privada de maior patrimônio do País; segundo, pelo papel que a instituição ocupa no mercado, em termos de credibilidade e da confiança de seus acionistas e investidores, como bem o demonstra a transparência com a qual se desenvolvem seus processos de atualização de capital realizados no mercado de investimentos; terceiro, pela conveniência e facilidade de acesso do pesquisador que trabalha na organização citada.

Em função de o estudo centrar-se em aspectos estratégicos, houve necessidade de se focalizar a pesquisa nos tomadores de decisão e técnicos, portanto, nos segmentos gerencial e técnico da Contadoria do Banco Padrão.

Essas razões justificam a tipificação da pesquisa como “estudo de caso”, definido por Yin (2001, p. 32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, quando, principalmente, os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Bonoma (1985) explica que o estudo de caso se aplica de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que fenômeno é complexo e deve ser estudado dentro de seu contexto. Para Yin (2001), este tipo de estudo “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (p. 33), e Fachin (apud BULGACOV, 1998) esclarece que esse procedimento possibilita observar situações que não seriam verificadas de outra forma.

Uma preocupação que sempre permanece sobre estudos de casos é o fato de se generalizar a partir de um único caso. Mas Yin (2001) responde a esta questão afirmando que o estudo de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Assim, o estudo de caso, como experimento, não representa uma

amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

O estudo de caso depende da percepção do investigador sobre os significados do fenômeno observado e requer julgamentos. Nesse sentido, o pesquisador deve ter habilidade para interpretar e julgar, uma vez que se trata de uma abordagem qualitativa. Exige-se, também, nesse caso, numerosas fontes de dados para triangular as informações. Segundo Yin (2001), a qualidade do modelo de estudo de caso depende de quatro critérios de julgamento:

Testes	Tática do Estudo de Caso	Fase da Pesquisa Na Qual a Tática Deve Ser Aplicada
Validade do constructo	<input type="checkbox"/> utiliza fontes múltiplas de evidências <input type="checkbox"/> encadeamento de evidências <input type="checkbox"/> o rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informantes-chave	coleta de dados coleta de dados composição
Validade interna	<input type="checkbox"/> adequação ao padrão <input type="checkbox"/> construção da explanação <input type="checkbox"/> análise de séries temporais	análise de dados análise de dados análise de dados
Validade externa	<input type="checkbox"/> Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos	projeto de pesquisa
Confiabilidade	<input type="checkbox"/> utiliza protocolo de estudo de caso <input type="checkbox"/> desenvolve banco de dados para o estudo de caso	coleta de dados coleta de dados

QUADRO 1 – Táticas do Estudo de Caso  
FONTE: Yin, 2001.

#### 4.4 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram representados pelo grupo do nível estratégico da Contadoria do Banco Padrão, ou seja, dois Gerentes Departamentais, um Gerente regional e dois Chefes de Serviço.

A escolha dos sujeitos decorreu do fato de eles serem identificados como essenciais para o esclarecimento do fenômeno sob análise. São, assim, considerados atores do processo, o que Braga (1988) qualifica como

responsáveis pelo funcionamento e manutenção dos sistemas organizacionais, pelas mudanças ou não das situações, pela execução de objetivos e por outras decisões relativas a tal sistema; enfim, têm a responsabilidade pela solução de problemas e pelo processo decisório.

Os sujeitos pesquisados são profissionais com influência no desenvolvimento das atividades produtivas da Contadoria. Um grupo de sujeitos com tais características é chamado por Marshall e Rossman (1999) de “elite da organização”, e entrevistá-los tem, como principais vantagens, obter

Informações valiosas podem ser obtidas destes participantes devido às posições que possuem nos domínios social, político, financeiro ou administrativo. As elites podem usualmente prover uma visão geral da organização ou suas relações com outras organizações. Eles são, provavelmente, mais familiares que outros participantes com as estruturas legal e financeira da organização. As elites também são capazes de relatar as políticas da organização, histórias passadas e planos futuros a partir de uma perspectiva particular. (p. 113)

Nesta pesquisa, o risco de dificuldade de contato com os gerentes foi minimizado, uma vez que o pesquisador, em princípio, teve acesso facilitado a todos e há, por parte da Superintendência e Gerência Executiva, apoio à pesquisa.

#### **4.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

No que tange aos procedimentos de coleta adotados, foram pautados por uma orientação tradicional de condução empírico-analítica, comumente assumida nas pesquisas do campo técnico-organizacional, como é o caso desta pesquisa.

A abordagem foi feita em uma perspectiva seccional com avaliação longitudinal, uma vez que o objetivo é verificar as categorias analíticas ao longo do período de 1998 a 2007. Optou-se por esse período por considerá-lo propício para análise, em função do início da regulamentação, no Brasil, das atividades de controles internos na indústria bancária. Essa obrigatoriedade

de implantação de controles internos ocorreu no final de 1998, com efeitos a partir de 1999, por meio da Resolução Bacen 2.554/98.

Os dados foram coletados em dois momentos: o primeiro consistiu no levantamento de documentos (fontes secundárias) e o seguinte, na realização de entrevistas (fontes primárias). Com isso, buscou-se recuperar e analisar informações de determinado período já vivenciado pela empresa.

#### 4.5.1 Fontes Secundárias

Foi consultada a documentação disponível que proporcionou base ao diagnóstico da situação atual e serviu como referencial para elaboração do roteiro das entrevistas semi-estruturadas. Esses dados foram extraídos por meio de documentos internos da empresa, que conforme argumenta Foster (apud ROESCH, 1999), têm um valor em si mesmo, representando sistemas e estruturas da organização.

Os documentos pesquisados se referem aos processos que interessam ao fenômeno investigado neste trabalho e encontram-se inseridos na arquitetura estratégica e de governança do Banco Padrão. São documentos que regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a organização aborda em sua atuação, e seus conteúdos fornecem os rumos de gestão de acordo com o ambiente no qual a organização está inserida.



FIGURA 3 – Escopo da Governança Corporativa de Gerenciamento de Riscos  
FONTE: [www.padrão.com.br](http://www.padrão.com.br) (2007)

#### 4.5.2 Fontes Primárias

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os funcionários do nível estratégico da Contadoria do PADRÃO, anteriormente caracterizados, no período de fevereiro a março de 2007. Yin (2001, p. 112) considera que “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”.

A entrevista semi-estruturada consiste em perguntas e questões apoiadas em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, com solicitação para complementação posterior por parte do entrevistado (TRIVIÑOS, 1995).

De acordo com Cortes (2002), a principal característica desse tipo de entrevista é basear-se em um roteiro que apresenta questões com respostas abertas, não previamente codificadas, nas quais o entrevistado pode discorrer livremente sobre o tema ou pergunta proposta.

A aproximação ao campo de entrevista se deu através de acesso com o Colegiado da Organização, quando num primeiro momento, foi exposto o objetivo da pesquisa e assegurado à administração da organização que a identificação dos entrevistados não seria divulgada. Cabe ressaltar que todos os entrevistados sentiram-se muito à vontade e interessados no tema, o que garantiu uma entrevista tranqüila e objetiva.

As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador. Para sua aplicação, houve um planejamento para delinear o objetivo a ser alcançado. Buscou-se um conhecimento prévio dos entrevistados para facilitar a condução da entrevistas e verificar a possibilidade de contribuição do assunto pelos entrevistados.

Essas entrevistas foram agendadas com aproximadamente três dias de antecedência. O assunto foi antecipado para permitir que o entrevistado tivesse mais bem preparado para dar informações. As entrevistas individuais tiveram duração média de 45 minutos e foram conduzidas pelo próprio investigador. Antes do início de cada entrevista, foi apresentado o conceito das variáveis sob investigação e o objetivo que se queria alcançar com aquele encontro.



Durante as entrevistas, fizeram-se intervenções a fim de obter maiores esclarecimentos. As entrevistas individuais foram realizadas no próprio local e horário de trabalho dos sujeitos. Conforme Roesch (1999), estudar pessoas em seu ambiente natural é uma das vantagens possibilitada pelo estudo de caso, o mesmo autor, assevera que a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados.

A elaboração da entrevista semi-estruturada utilizou como referencial a base teórico-empírica deste trabalho e a observação do assunto controles internos e estrutura de decisão organizacional nos macroprocessos da organização. As entrevistas buscaram investigar os controles internos com relação ao impacto na estrutura de decisão organizacional, verificando como os interlocutores percebem as mudanças ocorridas na organização em relação a essas variáveis, no período sob análise.

Foi elaborado um protocolo de etapas (anexo D) e roteiro básico (anexo E) a ser seguido nas entrevistas. Para o roteiro básico, tomou-se o cuidado de verificar um vocabulário comum para que as perguntas tivessem um mesmo significado para todas as pessoas entrevistadas, de modo a supor que as diferenças entre as respostas são atribuídas às diferenças entre os entrevistados e não a variações no vocabulário nas perguntas.

Com objetivo de testar o instrumento de coleta de dados, efetuou-se uma entrevista como pré-teste para verificação antecipada quanto à abrangência, pertinência e adequação das perguntas. O entrevistado escolhido para a aplicação do pré-teste pertence à população que foi estudada e já trabalha como comply-office durante três anos. Este pré-teste permitiu corrigir, substituir ou excluir itens que produziam efeito adverso do esperado.

Goode e Hatt (1972) afirmam que nenhuma quantidade de pensamento, não importa quão lógica seja a mente e brilhante a compreensão, pode substituir uma cuidadosa verificação empírica. Dai a importância do pré-teste, pois através desse teste é possível saber como o instrumento de coleta

de dados se comporta numa situação real. O pré-teste é, segundo Goode e Hatt, um ensaio geral.

#### **4.6 Perguntas de Pesquisa**

A partir do problema de pesquisa, para facilitar a consecução dos objetivos traçados, foram elaboradas perguntas específicas denominadas norteadoras. São elas:

- Quais sistemas de controles internos (burocráticos) operam nos macroprocessos operacionais da Contadoria do Banco Padrão?
- Qual o impacto dos controles internos na formalização da Contadoria do PADRÃO?
- Qual o impacto dos controles internos na centralização da Contadoria do PADRÃO?
- Qual o impacto dos controles internos na complexidade da Contadoria do PADRÃO?

#### **4.7 Variáveis da Pesquisa**

Neste estudo, considera-se como variável independente os controles internos, e como variável dependente à estrutura de decisão organizacional. Pretende-se verificar as relações entre elas:

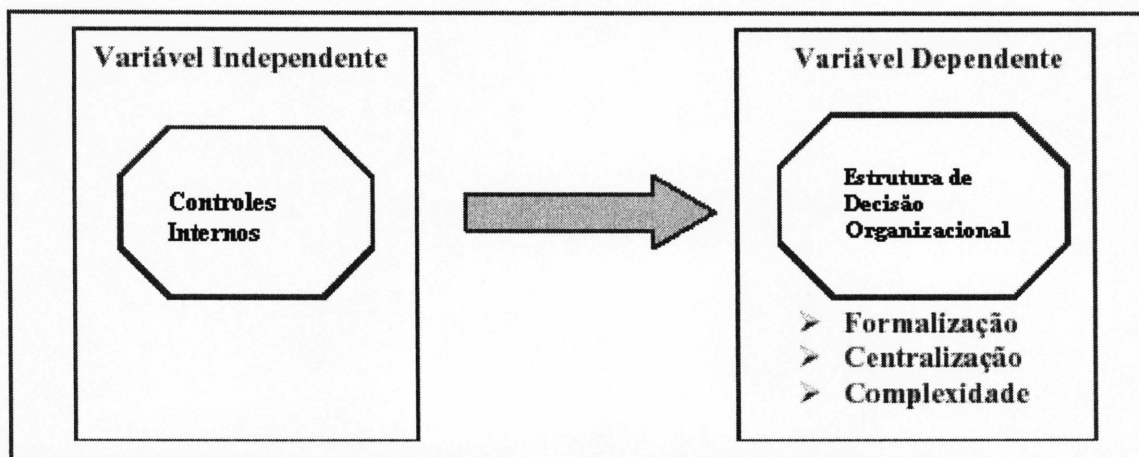


FIGURA 4 – Relação Entre as Variáveis

FONTE: Elaborado pelo pesquisador a partir do delineamento da pesquisa.

#### 4.8 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos das fontes primárias foram enfocados em seus aspectos referenciais, ou seja, considerando-se aquilo que eles expressavam, já que se tratava de aspectos descritivos de um processo.

Dessa forma, a leitura do conteúdo das informações coletadas se constitui em uma leitura da letra e tem seus aspectos ressaltados pelas observações da pesquisa documental, na busca de realçar o fenômeno pesquisado.

As questões pesquisadas foram organizadas em categorias segundo as variáveis de pesquisa - controles internos e estrutura de decisão organizacional -, abrindo-as em subcategorias de acordo com os respectivos componentes.

A utilização da estrutura de categorias também tem como justificativa os fundamentos iniciais da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977, p. 44), considerando-se que esse "é um modo criativo e ao mesmo tempo rigoroso de leitura sistemática de primeiro plano do material empírico, visando atingir uma interpretação que ultrapasse os significados manifestos".

Para Bardin (1977), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e,

seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. Sustenta Vieira (1996), essa análise por categorias ou temas se traduz por isolar aspectos de um texto e extrair as partes utilizáveis de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

A adoção das variáveis como categorias tem como base o referencial teórico-empírico e os objetivos da pesquisa, como forma de traduzir o tema. Conforme Bardin (1977, p. 106), “o tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas a entrevista [...] podem ser e são freqüentemente, analisadas tendo o tema por base”. Por sua vez, as subcategorias de cada categoria têm sua base nos parâmetros indicados pelo Comitê da Basileia (BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, S/D).

Para as categorias de análise (controles internos e estrutura de decisão), constituídas de três variáveis cada uma, foram considerados dois tipos de temas: principais e secundários. O primeiro, define o conteúdo da parte analisada de um texto; o segundo, especifica e complementa diversos aspectos incluídos no primeiro (RICHARDSON ET AL., 1989).

Cada entrevista teve seu conteúdo transcrito cuidadosamente, visando preservar a fidelidade e dignidade das respostas e facilitar a análise (CORTES, 2002). Gerou, em média, sete páginas de narrativas individuais, totalizando mais de trinta e cinco páginas.

Já os dados obtidos de fontes secundárias foram tratados qualitativamente pela análise documental. Essa técnica de análise apresenta as informações sob uma forma diferente daquela anteriormente apresentada no documento original, no escopo de facilitar a consulta e referência (BARDIN, 1977).

Define Richardson et al. (1999, p. 182) que “essa observação tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”. A análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e

representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 1977). Este tipo de análise permite elaborar um documento que facilita o acesso do observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação.

Foi utilizada a triangulação dos dados primários e secundários para garantir a validade e confiabilidade das análises, ampliando a compreensão da problemática em estudo. O confronto dos dados obtidos através da pesquisa documental com as informações oriundas das entrevistas conferiu à pesquisa riqueza analítica. Argumenta Triviños (1995, p.138) que essa triangulação “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Isso porque, conforme Yin (2001, p. 33), o estudo de caso “baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo”.

Optou-se por uma quantidade relativamente pequena de entrevistas para que pudessem ser tratadas com maior profundidade. Dado ao caráter descritivo do trabalho, acredita-se que a quantidade dos contatos tenha sido suficiente para atingir o objetivo planejado. O fato de algumas entrevistas terem sido recolhidas diversas informações repetidas em relação às entrevistas anteriores confirma essa assertiva. Pesquisadores utilizam este critério de interromper novas entrevistas quando dados adicionais não são encontrados ou quando o aprendizado incremental começa a diminuir (GLASER; STRAUSS, 1967; SUTTON; CALAHAN, 1987; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1988).

#### **4.9 Limites da Pesquisa**

As pesquisas, de um modo geral, apresentam limitações em função de diversos motivos. Neste trabalho, a despeito da constante preocupação, durante todo o processo de elaboração da pesquisa, com o rigor científico, houve alguns aspectos que consistiram em limites à sua realização.

Embora o estudo de caso possibilite uma análise profunda de uma situação específica com uma análise intensiva das variáveis escolhidas, as

conclusões obtidas não podem ser generalizadas a outras realidades organizacionais, ainda de ordem metodológica, no estudo de caso, não é possível controlar todas as variáveis (YIN, 2001).

Quanto ao procedimento, a abordagem qualitativa, segundo Vieira (1996, p.76), é freqüentemente criticada pela elevada carga de subjetividade que possui, em contraste com a maior objetividade que a pesquisa quantitativa oferece. No entanto, a formulação de um conjunto de objetivos específicos, bem como a definição de conceitos e variáveis proporcionam um nível de objetividade que satisfaz a requisitos de um trabalho científico, como, por exemplo, a possibilidade de a pesquisa, com as devidas precauções, poder ser replicada por outros pesquisadores. Acrescenta-se, ainda, que o método qualitativo parece ser apropriado para o entendimento de fenômenos, “[...] sobre os quais não há ou há pouco conhecimento disponível” (VIEIRA, 1996, p. 77).

Ao se pesquisar numa empresa de economia mista, não se podem desconsiderar a heterogeneidade das formações das pessoas e tampouco a temporalidade dos cargos em comissão. Isso pode ter influência decisiva no alcance dos resultados.

Em termos das técnicas de coleta de dados empregadas na pesquisa, destacam-se alguns obstáculos no processo de investigação empírica, em particular, referente ao acesso a determinadas informações, de dados secundários, os quais são muito dispersos na organização objeto do estudo. Essa limitação foi minimizada na coleta de dados primários, na qual buscou-se esses dados através de entrevistas com funcionários da organização. Com relação às entrevistas semi-estruturadas, salientam Richardson et al. (1999) que nesse tipo de coleta de dados pode haver problemas com a validade e confiabilidade. Esses problemas foram minimizados com a presença do pesquisador durante as entrevistas.

Entretanto, embora tais dificuldades tenham sido constatadas neste estudo, acredita-se que elas não invalidem a proposta básica da pesquisa.

## **5 RESULTADOS E ANÁLISE DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS**

### **5.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa**

Os sujeitos pesquisados contam, em média, com 15 anos de atuação no Banco do Padrão e cerca 07 anos de trabalho na Contadoria, sendo, portanto, possuidores de um grande domínio das informações relativas às rotinas e processos organizacionais. O grupo de pessoas entrevistadas individualmente foi constituído por homens, com idade entre 32 e 53 anos. Todos possuem formação mínima de curso superior e especialização.

Essas pessoas já estavam na Contadoria na época das mudanças decorrentes da implantação das orientações contida na Resolução 2.554/98 do Banco Central do Brasil, que dispõem sobre a obrigação de implantação de sistemas de controles internos nas empresas financeiras.

Os entrevistados foram identificados a partir da letra D, seguida do número seqüencial da entrevista, para não comprometer o anonimato. Porém teve-se o cuidado de não distorcer o discurso, no intuito de preservar o sentido expresso na forma original.

### **5.2 Categorias de Análise**

A análise dos temas abordados atendeu à divisão entre temas primários e secundários estabelecida acima. Os resultados da pesquisa documental foram entremeados com os dados das entrevistas, de modo a compor um todo que leve à compreensão dos objetivos perseguidos neste trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

As quatro perguntas norteadoras da pesquisa, constante da seção Metodologia, buscaram examinar o efeito dos controles internos na estrutura de decisão, a partir das variáveis, formalização, centralização e complexidade, consideradas por autores como dimensões suficientes e abrangentes para se analisar a estrutura organizacional (FREDRICSON, 1986; HALL, 2001).

Todas as questões foram examinadas empiricamente e busca-se, aqui, fazer enumerar alguns dos aspectos encontrados na pesquisa e tidos como relevantes.

Com relação à primeira pergunta de pesquisa, foram identificados e caracterizados os principais controles atuantes na empresa. Os resultados da pesquisa revelaram ampla utilização e abrangência de controles internos na organização. A Contadoria do PADRÃO considera absolutamente essencial ter sistemas de controles internos eficientes para se atingir a excelência na qualidade de serviços e produtos.

Acredita-se que, por meio desses sistemas, são criadas barreiras para atos não autorizados ou situações inesperadas. Dessa forma, há um comprometimento com seus parceiros e clientes, de modo a evitar uma visão imediatista de resultados.

Esses resultados são frontalmente opostos à assertiva de Gomes e Salas (2001) que consideram o uso de controles burocráticos próprio de organizações de grande porte, inseridas em ambientes pouco competitivos, e que possuem uma estrutura de decisão fortemente centralizada.

A segunda pergunta de pesquisa examinou a relação entre os controles da organização e o nível de Formalização. Verificou-se uma modificação significativa nessa variável ao se comparar o período anterior com o posterior à implantação dos controles internos. A implantação de sistemas de controles contribuiu para o aumento do conjunto de normas e procedimentos concebidos pela organização.



Foi empiricamente confirmado que o controle interno provém maior segurança para o tomador de decisão. Quando o controle é eficiente, tem-se maior autonomia e confiança para decidir. Quando não há controle há até uma demora no processo de tomada de decisão.

O controle interno dá uma certa segurança no processo, até mesmo para evitar desvios ou retrabalhos.

Outro documento de controle interno que confirma essa assertiva de que os controles internos promovem maior formalização à organização é o Manual Normas Internas. Esse controle burocrático normaliza e formaliza as competências, alçadas e delegações de responsabilidades. Nesse sentido Gomes e Salas (2001) assevera que os controles burocráticos são amplamente utilizados em atividades rotineiras que permitem elevada formalização e nas em que prevalece a especificação dos procedimentos a realizar.

Quanto à Centralização, a par dos dados coletados, ficou demonstrada que os funcionários, têm clara percepção dos limites de atuação, no processo decisório e consideram possuir autonomia para a busca de resolução de problemas. Na análise, constatou-se que a variável controle interno relaciona-se com a dimensão centralização organizacional promovendo maior participação dos níveis inferiores na tomada de decisão organizacional. Concorda Gomes e Salas (2001, p. 127), “Um sistema de controle em uma empresa descentralizada, deve ser mais sofisticado e formalizado [...]”.

Quanto à dimensão Complexidade, Hall (2001) afirma que quanto maior a diferenciação horizontal e vertical, maior a potencialidade de dificuldades de controle, coordenação e comunicação. No caso da Contadoria, verifica-se que a organização possui elevado grau de diferenciação, tanto horizontal quanto vertical.

Contudo observa-se que não houve mudanças significativas nas variáveis diferenciações horizontal e vertical. A Contadoria teve sua estrutura alterada apenas com ajustes elevando o grau dessas variáveis. Nesse caso, não se pode inferir resultados no relacionamento controles internos e a dimensão complexidade.

O quadro abaixo resume as constatações do trabalho.

<b>Variáveis</b>	<b>Resultados</b>
Controles Internos	Ampla utilização e abrangência
Formalização	Aumento do conjunto de normas e procedimentos concebidos pela organização.
Centralização	Maior participação dos níveis inferiores na tomada de decisão organizacional.
Complexidade	Não houve mudanças significativas nas variáveis diferenciação horizontal e vertical.

QUADRO 2: Resumo dos Resultados.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Apresentadas às conclusões deste trabalho, fazem necessário recomendar novas pesquisas sobre o mesmo tema. Nesse sentido, é oportuno ressaltar que o desenvolvimento de sistemas de controle é um processo sem fim. Muitas questões ainda estão abertas no que diz respeito ao controle organizacional e estrutura de decisão organizacional. O conceito de controles internos, explorado por diversos estudiosos, conforme se constatou na pesquisa bibliográfica, merece maior aprofundamento por tratar-se de um tema amplo na teoria organizacional.

Nessa perspectiva, cabe ainda, numa organização como a Contadoria do Banco Padrão, um estudo visando a uma análise mais profunda da maturidade dos sistemas de controles internos da organização.

Ao concluir este trabalho, recomenda-se, também, a continuidade do estudo da problemática proposta em um número maior de organizações para alcance de considerações mais abrangentes e possibilidade de generalizações em outras realidades organizacionais.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICPA - AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS. Articles internal control. Disponível em: <[www.aicpa.org/articles](http://www.aicpa.org/articles)>. Acessado em 15 de novembro de 2006.

ANDRADE, A. Eficácia, eficiência e economicidade: como atingi-las através dos controles Internos. São Paulo, 1999.

ATKISSON, R. M.; BRINK, V. Z.; WITT, H. Modern internal auditing – continuing professional education (CPE). New York: John Wiley & Sons, 1986.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução Bacen 2.554/98. Disponível em: <[www.bacen.gov.br /?NORMASBC](http://www.bacen.gov.br/?NORMASBC)>. Acessado em 16 de novembro de 2006.

BANCO PADRÃO Relações com investidores. Estrutura interna. Disponível em: <[www.Padrão.com.br](http://www.Padrão.com.br)>. Acessado em 10 de novembro de 2006.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edições 70 Lda, 1977.

BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. Core principles for effective banking supervision. Set. 1998. Section IV. Disponível em <http://www.bis.org>. Acessado em novembro de 2006.

BASTOS, L. R. D.; CARVALHO, E. C. B.; CASTRO, J. F. B. Uma arquitetura em camada para sistemas bancários com modelo de controle baseado em eventos. Anais do Simpósio em Tecnologia de Software – SOST'98. Buenos Aires: 1998, p. 191-196.

BLAU, P. M. O estudo comparativo das organizações. In: Sociologia da burocracia. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, p. 125, 1971.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. Journal of Marketing Research, v. 12, p. 199-208, 1985.

BRAGA N. O processo decisório em organizações brasileiras: metodologia. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 22 , n 1, p. 50-58, jan/mar 1988.

BULGACOV, S. Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: EAESPFGV, 1997.

CHANDLER, A. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. Massachutts. MIT Press, 1969.

CORTES S. M. V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: Técnicas de pesquisa em economia. São Paulo: Saraiva, p. 234, 2002.

D'ÁVILA, M. Z. e OLIVEIRA, M. A. M. Conceitos e técnicas de controles internos de organizações. São Paulo: Nobel, 2002.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, v. 17, p.313-327, 1972.

EGELHOFF, W. G. Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model. Strategic Management Journal, 9:1-14, 1990.

EISENHARDT, K e BOURGEOIS, L. J. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. Management Science, Providence, 34 (7), p.816-835, 1988.

EKANAYAKE, S. Agency Theory, National Culture and Management Control Systems. Journal of American Academy of Business, Cambridge. Hollywood: v. 4, n. 1/2, p. 49, 2004.

EMERY, F. E. e TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. Human Relations, v. 178 , n.1, p. 21-32, 1965.

ETZIONI, A. Modern organizations. New Jersey: Prentice Hall, 1964.

FEBRABAN.<[www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br)>.Acessado em 25 de setembro de 2006.

FLAMHOLTZ, E. Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Control*, v.14, n. 6, p.596-611, 1996.

FONSECA, V. S. Estrutura de decisão: um estudo de caso em uma organização catarinense. In: Encontro Anual da ANPAD (XVI, 1992) Anais v.6, Canela, 1992.

FONSECA, V. S. e SELEME, A. Configuração estrutural da decisão: um modelo explicativo. In: Encontro Anual da ANPAD (XVII,1991) Anais v. 5, p. 307-319, Minas Gerais, 1991.

FREDRICSON, J. W. The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 2, p.280-297, 1986.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro:FGV, 2000.

GALLORO e ASSOCIADOS. Controle interno e contabilidade como elemento de controle. In: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2002, p.59.

GLASER, B. G. e STRAUSS, A. L. The discovery of grounded theory. Aldine de Gruyter, New York 1967.

GOMES, J. S. e SALAS, J. M. A. Controle de gestão. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOODE, W. J. e HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GOODWIN, P. e WRIGHT, G. Decision analysis for management judgement. John Wiley & Sons Ltd , 1991.

HALL, R. Organizations: structure, processes, and outcomes. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HUBER, G. P. e MCDANIEL, R. R. The decision-making paradigm of organizational design, *Management Science*, v.32, n.5, may 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In ENANPAD, 17. Anais, v. 2 , Salvador, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e ALPERSTEDT, G. D. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. In: Anais do 19º ENANPAD (1995:João Pessoa). Revista Brasileira de Administração Contemporânea. João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, n.6, p. 309-328, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional. Organização e Sociedade. v. 1, n. 1, p. 07-32, abril 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; ROCHA FERNANDES, B. H. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs). Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu 2000, p.123-150.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. Organizações e Sociedade. v. 5, n. 11. jan./abr., 1998.

MAGALHÃES ANDRADE S/C AUDITORES INDEPENDENTES. Controles internos nas compras e contas a pagar. In: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2002, p. 59.

DEPARTAMENTO DE CONTROLES INTERNOS. Manual de controles internos no Banco Padrão. São Paulo, 1998.

MARCH, H. G. e SIMON, H. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: PGV, 1966.

MARSHALL, C. e ROSSMAN, G. B. Designing qualitative research. Newbury Park: Sage, 1999.

MEDAUAR, O. Controle da administração pública. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.

MENDES, D. Qualidade total e estrutura de decisão organizacional: o caso da Superintendência Regional de Distribuição Leste da COPEL.

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Federal do Paraná - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 1997.

MERCHANT, K. A. Modern management control systems: text & cases. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

MIGLIAVACCA, P. N. Controles internos nas organizações. São Paulo: Edicta, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAIS, E. J. e LEMES JÚNIOR, A. B. Strategy of Internal Controls in Banking Account, a Point of Confluence Between Management and Accounting. In: V Encuentro Internacional de Finanzas. Anais, Chile, 2005.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. Ciência da informação, v.30, n.2, p.35-46, 2001.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

OUCHI, W. e MAGUIRE, M. Organizational control: two functions. Administrative Science Quarterly, v. 20, 1975.

PACHECO, E. R. S. Análise de mudanças estruturais em organizações. Revista de Administração Pública, v. 22, n.4, out./dez., 1998. p.52-69.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. Administrative Science Quarterly, 1980.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social. Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, W. R. Organizations: rational, natural, and open systems. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

SHIRAZ, N. Importance of internal control systems. International Journal of Government Auditing. Washington: v. 24, n. 4, p. 10, 1997.

SILVA, C. J. Três modelos de processos decisórios. Perspectiva Econômica, v. 24. n. 66, p. 17-34, jul/set 1989.

SIMON, H. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SUTTON, R. I. e CALAHAN, A. L. The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management. Academy of Management Journal. Briarcliff Manor. v 30, n. 30, p.405- 435. Sept. 1987.

TANNENBAUM, A. S. Control in organizations. New York: Mcgraw Hill, 1968.

TERREBERRY, S. The evolution of organizational environments. Administrative Science Quarterly, v. 12, p. 590-613, 1968.

THIOLLENT, M. Concepção e organização da pesquisa, In: Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1985. Cap.2.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Marcelo M. F. A comparative study on quality management in the brazilian and the scottish prison service. Tese de Doutorado. University of Edinburgh, 1996.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: Sociologia da Burocracia. Edmundo Campos 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WRIGHT, P.; KROLL, J. M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.



YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# ANEXO

## Anexo A

### RESOLUÇÃO BACEN 2.554

-----

Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 24.09.98, tendo em vista o disposto no art. 4º, inciso VIII, da referida Lei, nos arts. 9º e 10 da Lei nº 4.728, de 14.07.65, e na Lei nº 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei nº 7.132, de 26.10.83, R E S O L V E U:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1º Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Parágrafo 2º São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Art. 2º Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

I - a definição de responsabilidades dentro da instituição;

II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III - meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;

IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V - a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;

VI - o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;

VII - a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

Parágrafo 1º Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

Parágrafo 2º A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

Parágrafo 3º A atividade de que trata o parágrafo 2º, quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, poderá ser exercida:

I - por auditor independente devidamente registrado na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, que não aquele responsável pela auditoria das demonstrações financeiras;

II - pela auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que filiada à instituição;

III - por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mediante convênio, previamente aprovado por este, firmado entre a entidade a que filiada à instituição e a entidade prestadora do serviço.

Parágrafo 4º No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida por unidade própria, deverá essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria da instituição.

Parágrafo 5º No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3º, deverá o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria da instituição.

Parágrafo 6º As faculdades estabelecidas no parágrafo 3º, incisos II e III, somente poderão ser exercidas por cooperativas de crédito e por sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros.

Art. 3º O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

Parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

I - devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria, bem como à auditoria externa da instituição;

II - devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Art. 4º Incumbe à diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1º, parágrafo 2º, a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Art. 5º O sistema de controles internos deverá estar implementado até 31.12.99, com a observância do seguinte cronograma:

I - definição das estruturas internas que tornarão efetivos a implantação e o acompanhamento

correspondentes - até 31.01.99;

II - definição e disponibilização dos procedimentos pertinentes - até 30.06.99.

Parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, à observância do cronograma estabelecido neste artigo.

Art. 6º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I - determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;

III - baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5º.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de setembro de 1998

Gustavo H. B. Franco

Presidente

## **ANEXO B**

### **Princípios para Uma Supervisão Bancária Eficaz**

#### **Basle Committee on Banking Supervision**

##### **Princípio 1:**

Um sistema eficaz de supervisão da atividade bancária incluirá responsabilidades e objetivos claros para cada uma das entidades envolvidas na supervisão dos bancos. Cada uma destas entidades deve ser dotada de independência operacional e de recursos adequados. Também é necessário um quadro jurídico apropriado para a supervisão da atividade bancária, inclusive provisões ligadas à autorização de estabelecimentos bancários e a sua constante supervisão; poderes para lidar com o atendimento a leis, bem como questões de segurança e solidez; e proteção jurídica para os supervisores. Deve haver arranjos de compartilhamento de informações entre supervisores e proteção do sigilo das informações.

##### **Licença e Estrutura**

##### **Princípio 2:**

As atividades permitidas a instituições licenciadas e sujeitas à supervisão como bancos devem ser claramente definidas e o uso da expressão "banco" em nomes deve ser controlado na medida do possível.

##### **Princípio 3:**

O órgão licenciador deve ter o direito de estabelecer critérios e rejeitar pedidos de estabelecimentos que não atendam aos critérios estabelecidos. O processo de licenciamento deve, no mínimo, consistir de uma avaliação da estrutura societária do banco, de seus diretores e altos administradores, de seu plano operacional e controles internos e de sua situação financeira prevista, inclusive sua base de capital; quando a organização controladora ou mãe for um banco estrangeiro, deve-se obter o consentimento do supervisor de seu país de origem.

#### **Princípio 4:**

Os supervisores da atividade bancária devem ter autoridade para analisar e rejeitar quaisquer propostas de transferência de parcela significativa de interesses acionários ou controladores de bancos existentes a terceiros.

#### **Princípio 5:**

Os supervisores da atividade bancária devem ter autoridade para estabelecer critérios para a análise de grandes aquisições ou investimentos por parte de bancos e para garantir que as afiliações ou estruturas societárias não exponham os bancos a riscos indevidos ou dificultem a efetiva supervisão.

#### **Regulamentações de cautela e requisitos**

#### **Princípio 6:**

Os supervisores da atividade bancária devem estabelecer requisitos mínimos de capital para os bancos que reflitam riscos por estes assumidos e devem definir os componentes do capital à luz de sua capacidade de absorção



de perdas. Para bancos com atividades internacionais, estes requisitos não devem ser inferiores aos estabelecidos no Acordo de Capital da Basiléia.

**Princípio 7:**

Parte essencial de qualquer sistema de supervisão é a avaliação independente das políticas, das práticas e dos procedimentos do banco relacionados à concessão de empréstimos e à gestão rotineira das carteiras de empréstimos e investimentos.

**Princípio 8:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos estabeleçam e respeitem políticas, práticas e procedimentos adequados para a avaliação da qualidade dos ativos e da adequação das provisões e reservas para perdas em empréstimos.

**Princípio 9:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham sistemas de gestão de informações que permitam à administração identificar concentrações na carteira e os supervisores devem estabelecer limites de cautela para restringir a exposição dos bancos a tomadores individuais ou inter-relacionados.

**Princípio 10:**

Para impedir abusos decorrentes de empréstimos a pessoas e empresas coligadas, os supervisores da atividade bancária devem impor a exigência de que os bancos concedam empréstimos a pessoas e empresas a ele ligado de maneira estritamente comercial, de que estas concessões de crédito sejam

efetivamente monitoradas e de que outras medidas sejam tomadas para controlar ou reduzir estes riscos.

**Princípio 11:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar o risco nacional e de transferência em suas atividades internacionais de crédito e investimento e para manutenção de reservas apropriadas contra estes riscos.

**Princípio 12:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam sistemas que efetivamente meçam, monitorem e controlem os riscos de mercado de maneira precisa; os supervisores devem ter poderes para impor limites específicos e/ou encargo sobre o capital devido à exposição ao risco de mercado, se for o caso.

**Princípio 13:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam processo abrangente de gestão de risco (inclusive supervisão pelo Conselho e pela alta administração) para identificar, medir, monitorar e controlar todos os demais riscos materiais e, quando apropriado, manter capital para proteção contra estes riscos.

**Princípio 14:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade; segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de auditoria interna e externa e de compliance para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis.

#### **Princípio 15:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam políticas e procedimentos adequados, inclusive regras rígidas de "conheça seu cliente", que promovam altos padrões éticos e profissionais no setor financeiro e impeçam que o banco seja utilizado, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

#### **Métodos de supervisão bancária avançada**

#### **Princípio 16:**

Um sistema eficaz de supervisão da atividade bancária deve consistir de alguma forma de supervisão tanto local quanto remota.

#### **Princípio 17:**

Os supervisores da atividade bancária devem manter contato regular com a administração dos bancos e ter plena consciência das atividades das instituições.

### **Princípio 18:**

Os supervisores da atividade bancária devem ter meios para coletar, rever e analisar relatórios de cautela e declarações estatísticas dos bancos, de maneira tanto individual quanto consolidada.

### **Princípio 19:**

Os supervisores da atividade bancária devem ter meios de confirmação independente das informações de supervisão, através de inspeções locais ou do uso de auditores externos.

### **Princípio 20:**

Um elemento essencial da supervisão da atividade bancária é a capacidade dos supervisores para supervisionar de maneira consolidada a organização bancária.

### **Requisitos de informação**

#### **Princípio 21:**

Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que cada banco mantenha registros apropriados criados de acordo com política e práticas contábeis consistentes, que permitam ao supervisor ter visão verdadeira e justa da situação financeira do banco e da lucratividade de seus negócios, e de que o banco publique regularmente demonstrações financeiras que reflitam de maneira justa sua situação.

### **Poderes formais dos Supervisores**

## **Princípio 22:**

Os supervisores da atividade bancária devem ter à sua disposição medidas adequadas de supervisão para implementação de ações corretivas quando bancos deixarem de atender às exigências de prudência (tais como razões mínimas de capital), quando ocorrerem violações aos regulamentos ou quando os depositantes estiverem de qualquer outra maneira ameaçados. Em circunstâncias extremas, estas devem incluir o poder para revogar a licença bancária ou recomendar sua revogação.

## **Instituições bancárias além das fronteiras**

### **Princípio 23:**

Os supervisores da atividade bancária devem praticar supervisão globalmente consolidada, monitorando e aplicando adequadamente normas de cautela apropriadas a todos os aspectos da atividade conduzidos por organizações bancárias de todo o mundo, principalmente em suas agências e subsidiárias no exterior.

### **Princípio 24:**

Um componente-chave da supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e troca de informações com os diversos outros supervisores envolvidos, especialmente autoridades supervisoras dos países hospedeiros.

### **Princípio 25:**

Os supervisores da atividade bancária devem exigir que as operações locais de bancos estrangeiros sejam conduzidas de acordo com os mesmos altos padrões exigidos de instituições nacionais e devem ter poderes para

compartilhar informações com supervisores dos países de origem de tais bancos para fim de execução de supervisão consolidada.

## Anexo D

### Protocolo da Entrevista

#### ETAPAS

##### 1) PREPARAÇÃO

- Elaborar roteiro de entrevista.
- Informar o entrevistado com antecedência sobre o propósito da entrevista e sobre o tipo de informação que será solicitada.

##### 2) INÍCIO

- Estabelecer uma relação de cooperação e confiança com o entrevistado.
- Esclarecer os objetivos da entrevista.
- Informar sobre o sigilo das informações e do nome do entrevistado.
- Solicitar permissão para gravar a entrevista.

##### 3) DESENVOLVIMENTO

- As perguntas e a linha de questionamento devem ser elaboradas de forma a extrair o máximo de informação no tempo disponível, podendo ser ajustadas ao longo da entrevista em função das respostas e das reações não-verbais do entrevistado.
- A entrevista deve ser conduzida como uma conversação e não como um interrogatório.
- O entrevistador deve evitar o monopólio da palavra, ouvindo o entrevistado com atenção e evitando interrompê-lo.
- O entrevistador deve mostrar interesse pela opinião do entrevistado, sem demonstrar, entretanto, qualquer rejeição ou apoio às suas manifestações.
- Deve-se evitar perguntas complexas, demonstrações de excesso de conhecimento ou atitudes de superioridade.

- O entrevistador deve permanecer atento à compreensão que o entrevistado teve de cada pergunta feita, inquirindo-o, quando necessário, sobre qualquer dúvida que tenha surgido.

- As declarações e opiniões do entrevistado devem ser conferidas.

#### 4) CONCLUSÃO

- O entrevistador deve verificar se todas as perguntas foram respondidas e resumindo para o entrevistado os pontos principais abordados no encontro.

- A entrevista não deve ser encerrada de forma abrupta, mas sim positivamente, de tal modo que o entrevistado perceba que as informações dadas foram de grande valia para a pesquisa.

#### 5) REGISTRO

- É importante que nessa etapa as seguintes questões possam ser respondidas:

- Os objetivos da entrevista foram alcançados?

- É necessária a coleta de esclarecimento junto ao entrevistado?



## ANEXO E

### Roteiro da Entrevista

#### Observações iniciais:

##### ♦ Explicar ao entrevistado:

" Explicar ao participante que a entrevista se destina a melhor compreensão e ordenamento histórico dos dados obtidos na organização.

" Os nomes, bem como a íntegra de entrevista, não farão parte da redação final do trabalho.

" Explicar a natureza da entrevista.

" Considerar para as respostas o período de 1998 a 2007.

#### Dados Pessoais

Referência: Função/Cargo:

Tempo de empresa: Tempo na Função:

Data:

#### 1. Controles Internos

Definição - Instrumento de medida, de avaliação ou de regulamentação dos desempenhos operacionais adotados pelas instituições financeiras em todas as suas áreas de atuação, com especial atenção àquelas funções que possam expor a instituição a maiores riscos e, em consequência, gerar maiores perdas.

Exemplos: Alçadas e limites, autorizações, conciliação, acesso físico, acesso lógico, delimitação de responsabilidades, disponibilização e padronização de informações, normatização interna, segregação de funções, validação.

1) Quais sistemas de controles internos são identificados na Contadoria ?

- Quais as características predominantes desses sistemas ?

2) Como você considera as decisões antes e depois da implantação dos sistemas de controles internos?

## 2. Estrutura de Decisão

### 2.1. Formalização

1) A comunicação interna é adequada (tipo, nível de detalhamento, abrangência, etc) ?

2) Até que ponto os sistemas de informações da empresa fornecem aos seus empregados os dados de que necessitam para tomada de decisão ?

3) Como é considerada a evolução das normas na Contadoria nos últimos anos (gerais, detalhistas, numerosas, resumidas, etc) ?

4) Como a Contadoria atende ao paradoxo: necessidade de formalizar e ao mesmo tempo flexibilizar ?

5) Há definição clara das atividades a serem desenvolvidas, conforme a responsabilidade do cargo?

6) As atividades executadas são previstas formalmente?

7) Existem critérios e políticas formais sobre rotinas e procedimentos com relação aos controles internos?

### 2.2. Centralização

1) Quais os critérios utilizados pela empresa para centralizar ou descentralizar decisões?

2) Existe autonomia para tomada de decisão? E para execução de atividades?

3) Como é entendida a relação entre os sistemas de controles internos e a autonomia para a tomada de decisão?

4) Os limites de autoridade, nos diversos níveis hierárquicos da empresa são bem definidos?

### 2.3. Complexidade

1) Com a implantação dos sistemas de controles internos, diversas rotinas foram agregadas aos trabalhos internos da Contadoria. Por outro lado, houve uma diminuição dos erros e desperdícios, reduzindo o serviço relativo a

essas demandas. Diante desta realidade, pode se considera que houve aumento ou diminuição dos níveis hierárquicos na Contadoria?

2) Houve necessidade de qualificação de mão de obra após a implantação dos controles internos?

3) Tem havido maior exigência de grau de escolaridade para integrar o quadro de funcionários da Contadoria? Por quê?